FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ASIGNATURA

Unidad Académica: Facultad de Ciencias Económicas	
ASIGNATURA: 11-00045-POLITICA DE NEGOCIOS	**REQUISITOS DE CORRELATIVIDAD: Administración de Operaciones, Administración de Recursos Humanos I, Administración Financiera I y Comercialización I.**
CÁTEDRA: TODAS	**REQUIERE CURSADA: SI**
TIPO: Obligatoria	**UBICACIÓN EN LA CARRERA: Noveno**
DICTADO: Normal	**MODALIDAD: Presencial**
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (Plan 2009) -	***RTF: 0.00 / CRÉDITOS: 4.20**
SEMESTRE DE CURSADO: PRIMERO	**CARGA HORARIA: 84 Horas**
CARGA HORARIA TEÓRICA: 42 Horas	**CARGA HORARIA PRÁCTICA: 42 Horas**

*1 RTF= 30 hs. de dedicación total del estudiante. Res 449/17 HCS; 1 Crédito= 15 hs. teóricas, 1 Crédito=30 hs. prácticas. Res. 412/00 HCS.

FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS

Al finalizar el curso, el estudiantado podrá realizar el análisis industrial y competitivo de una empresa y sus negocios; evaluar las competencias dinámicas de la organización y desarrollar el proceso estratégico, promoviendo la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable y resultados económicos, sociales y ambientales. Objetivos de aprendizaje: - Comprender la importancia del proceso estratégico para administrar las empresas y sus negocios. - Interpretar la relación organización-entorno para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable. - Explorar los fundamentos de la búsqueda de sustentabilidad en los negocios en términos de resultados económicos, sociales y ambientales. - Conocer los fundamentos de los marcos teóricos para interpretar técnicas y métodos fundamentales de la administración estratégica. - Comprender la importancia de describir e interpretar el modelo de negocio para viabilizar la empresa y cada uno de sus negocios. - Identificar los componentes básicos de la creación de valor de la estrategia. - Reconocer la evolución dinámica de los sectores industriales y su vinculación al cambio competitivo y estratégico. - Explorar la vinculación entre disrupción tecnológica y la innovación de los modelos de negocios. - Formular estrategias competitivas y de crecimiento, a través del ajuste estratégico. - Identificar los principales aspectos de una estrategia para lograr el alineamiento de la gestión hacia los resultados. - Interpretar la importancia de la administrar la renovación estratégica en entornos dinámicos. - Integrar aprendizajes que sustenten el alineamiento estratégico

PROGRAMA ANALÍTICO

UNIDAD 1: Estrategia: fundamentos, propósito y política de negocios.

Objetivos Específicos:
Comprender la importancia del enfoque estratégico para administrar negocios y organizaciones. Identificar los procesos de planificación y de toma de decisiones estratégicas. Afianzar la vinculación entre niveles de estrategia, jerarquía de objetivos y los procesos de coordinación. Comprender la dinámica de la administración estratégica. Internalizar un modelo de gestión basado en la ética y en la sustentabilidad. Explorar los fundamentos de un modelo de negocio y sus implicancias para la gestión estratégica. Interpretar la condición evolutiva de la estrategia y de su modelo de negocio, por efecto de los cambios en el entorno industrial, en la sociedad y en la compañía.

Contenido:
Estrategia: concepto, niveles de estrategia (corporativa, de negocio, funcional). El proceso estratégico: análisis, formulación, implementación, evaluación. Pensamiento estratégico vs. planificación. El rol del estratega. La estrategia como proceso emergente. Propósito estratégico: visión, misión y valores. El modelo de negocio (MN): concepto y dimensiones de diseño. Teoría de los stakeholders vs. primacía del accionista Responsabilidad Social Corporativa (CSR) y Creación de Valor Compartido (CSV); Integración estratégica de factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG).

Bibliografía:
Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12a ed.). Cengage Learning (Cap. 1 y 11). Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto SA Ediciones. Cap. 1. Pacto Mundial (2019). Guía para Pymes ante los ODS. Disponible en: https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-para-pymes-ante-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/ Visnjic, I., Monteiro, F., & Tushman, M. (2025). Sustainability as business-model transformation. Harvard Business Review. May-Jun 2025. Bibliografía complementaria: Hill, C.; Schilling, M. & Jones, G. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.). Cengage Learning Editores SA de CV. (Cap. 1 y 10). PWC (2021). Guía para la integración de criterios ESG en Consejos de Administración. Disponible en: https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/assets/guia-esg-consejos-administracion_revWEM_V2.pdf. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Granica (Cap. 1). Collis, D. (2022) Why Do So Many Strategies Fail? Harvard Business Review. Jul-Aug 2022. Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? Harvard Business Review. Nov-Dec 1996. 61-78 Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review Jan-Feb 2011. 62-77. Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, N°23, pp. 12-25. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002. WBCSD (2019). ESG Disclosure handook. Disponible en: https://www.wbcsd.org/resources/esg-disclosure-handbook/

UNIDAD 2: El análisis externo

Objetivos Específicos:
Interpretar y evaluar cómo las tendencias del macroentorno dan forma a la naturaleza de la competencia y al atractivo de la industria. - Identificar y evaluar los desafíos del microentorno a partir del análisis de las fuerzas competitivas, el marco de análisis de la competencia, los mapas de grupos estratégicos y los modelos de negocios hegemónicos en la industria. - Interpretar la relación organización-entorno para el diseño estratégico.- Aplicar las metodologías de las principales técnicas y herramientas para analizar el macro y microentorno. - Comprender la evolución de las industrias a través del modelo del ciclo de vida, los impulsores del cambio y los factores claves de éxito de la industria.

Contenido:
El macroambiente. Análsis PESTEL - El microambiente. - Análisis industrial y competitivo. Fuerzas competitivas. - Los cambios competitivos durante la evolución de la industria. El modelo del ciclo de vida industrial. - Los competidores. Mapas de grupos estratégicos. Marco de análisis de la competencia.- Principales patrones de diseño del MN en la industria. Análisis de los modelos de negocios hegemónicos.- Factores claves de éxito competitivo. - Los factores impulsores del cambio en la industria. La innovación y el ritmo tecnológico en la industria. - Atractivo de la industria. Matriz atractivo de la industria / Fortaleza del negocio. Identificación de oportunidades y amenazas.

Bibliografía:
Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12a ed.). Cengage Learning (Cap. 2). Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto SA Ediciones. Cap 2. Patrones de modelos de negocio. Porter, M.E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. Ene 2008. WBCSD (2020) WBCSD Macrotrends Disruptions 2020-2030. Vision 2050. Disponible en: https://www.wbcsd.org/resources/macrotrends disruptions-shaping-2020-2030-vision-2050-issue-brief/ complementaria: Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 2. KMPG (2020) 2030. Claves para la nueva década. KPMG Internacional. Disponible en https://www.tendencias.kpmg.es/wp content/uploads/2019/12/CLAVES_2030_23122019_WEB-1.pdf Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei Argentina SA. Cap.1 y 2. Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015). Administración estratégica. Teoría y casos. (19a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 3.

UNIDAD 3: El análisis de la organización

Objetivos Específicos:
Internalizar la importancia de los recursos y capacidades de una compañía para su enfoque estratégico. - Evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades de mercado y las amenazas externas. - Aplicar las metodologías de las principales técnicas y herramientas para analizar la organización. - Identificar él o los modelos de negocio y sus implicancias estratégicas. - Desarrollar habilidades para elaborar un diagnóstico sobre los aspectos centrales del análisis del entorno y de la organización

Contenido:
Evaluación del desempeño actual de la estrategia. Análisis económico-financiero y principales indicadores del desempeño de la organización. - Evaluación de las capacidades y recursos de la organización y su fortaleza competitiva. Calidad de los recursos: marco VRIO. - Innovación y capacidades dinámicas. Análisis de mercado y posición competitiva. - Análisis de la cadena de valor. Identificación del núcleo de competencias, capacidades y recursos. Eficiencia en costos y agregado de valor. - Ambidestreza organizacional: exploración y explotación. - Consistencia y viabilidad del MN. - Pares estratégicos del análisis FODA. Búsqueda de la relación de equilibrio. - El diagnóstico organizacional.
Bibliografía:
básica: Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 3). Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto SA Ediciones. Cap.2. Osterwalder, A; Pigneur, I; Etiemble, F; Smith, A.(2020). La empresa invencible. Ediciones Urano, S.A.U. Madrid. Cap 1 O´Reilly , C y Tushman , ML (2013), Ambidestreza organizacional: pasado, presente y futuro. Perspectivas de la Academia

de Administración , Vol. 27 No. 4 , págs. 324 - 338 . doi: https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015 Bibliografía complementaria: Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) Cengage Learning Editores SA de CV. Capítulo 3. Jacobides, M. (2012). Capabilities. structure, agency and evolution. Organization Science. Vol 23. September-October 2012, pp. 1365-1381 Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei Argentina SA. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

UNIDAD 4: Estrategias competitivas y posicionamiento.

Objetivos Específicos:
Identificar la fuente de la ventaja competitiva. - Seleccionar el posicionamiento competitivo. - Internalizar los elementos que sustentan el desarrollo de una ventaja competitiva. - Explorar el rol de la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva. - Proponer, diseñar e implementar estrategias. - Identificar las características de las estrategias genéricas y condiciones competitivas.

Contenido:
Estrategias genéricas. Características. Condiciones de mercado que favorecen su implementación. Claves competitivas para impulsarlas. - La ventaja competitiva (VC), la creación del valor y la rentabilidad. Vinculación entre estrategia, modelos de negocios y creación de valor. - Relación entre competencias distintivas - estrategias genéricas - estrategias funcionales y ventaja competitiva. - Eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y respuesta al cliente superior. - Competir de manera diferente: estrategia del océano azul.

Bibliografía:
Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 4 y 5). Kim, C & Mauborgne, R. (2014) Blue Ocean leadership. Harvard Business Review. May 2014. Bibliografía complementaria: Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 3 y 4. Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei Argentina SA. Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19ª. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 5.

UNIDAD 5: : Estrategias competitivas, evolución industrial e innovación de los MN.

Objetivos Específicos:
Interpretar la relación organización-entorno para el diseño estratégico. - Reconocer la evolución dinámica de los sectores industriales y su vinculación al cambio competitivo y estratégico. - Explorar la vinculación entre disrupción tecnológica y la innovación de los modelos de negocios. - Desarrollar habilidades para definir e implementar estrategias. - Internalizar los elementos que sustentan el desarrollo de una ventaja competitiva según el entorno industrial. - Conocer la dinámica competitiva de las industrias en función de los estadios evolutivos. - Identificar las estrategias viables para los distintos estadios evolutivos. - Reconocer actores, roles y reglas de un ecosistema relevante para una industria determinada.

Contenido:
Fragmentación y consolidación de una industria. - Estrategia en industrias fragmentadas. -

Estrategia en industrias embrionarias y en crecimiento. - La demanda cambiante y las implicancias estratégicas. - Estrategias en industrias maduras. Estrategias para manejar la rivalidad. - Estrategias en industrias en decadencia. Evaluación del declive y estrategias posibles. - Migración de valor de los MN - Innovación tecnológica y disrupción.
Estrategias y tecnología. Estándares y formatos. - Cambios del paradigma tecnológico. Implicaciones estratégicas. - Ecosistemas y clusters. Mapear actores, roles y reglas de un ecosistema relevante para una industria.

Bibliografía:
Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 6 y 7) Jacobides, M. (2025). Results Over Rhetoric: A Hands-OnEcosystem Guide for the AI Era. Evolution. Oct. 2025. Disponible en: https://www.evolutionltd.net/post/results-over-rhetoric-a-hands-on-ecosystem-guide-for-the -ai-era Osterwalder, A; Pigneur, I; Etiemble, F; Smith, A.(2020). La empresa invencible. Ediciones Urano, S.A.U. Cap 3. Pisano, G. (2015).. You need an innovation strategy. Harvard Business Review. Jun 2015. Slywotzky, A. (1996). Migración del Valor. Cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competencia. Ediciones Paidos Ibérica SA. complementaria: Grant, R. (2019). Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons. Cap 8 y 9 Christensen, C. (1997) The Innovator´s Dilemma. Boston. Harvard Business School Press. Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 6 y 7. Jacobides, M. (2024) Thoughts and themes for 2024: GenAI, Web3, Ecosystems, Innovation & Industry Dynamics. Evolution. Jan 2024. Disponible en: https://www.evolutionltd.net/post/thoughts-and-themes-for-2024-genai-web3-ecosystems-in novation-industry-dynamics Jacobides, M. (2024) How Will AI Impact your Business? From Productivity to Strategic Transformation. Evolution. Jan 2024. Disponible en: https://www.evolutionltd.net/post/how-will-ai-impact
your-business-from-productivity-to-strategic transformation

UNIDAD 6: Estrategias internacionales.

Objetivos Específicos:
Comprender las principales razones por las que las empresas eligen competir en mercados internacionales. - Interpretar cómo afectan las condiciones de mercado de cada país en la selección de la estrategia. - Conocer las principales opciones estratégicas para ingresar en los mercados extranjeros. - Caracterizar los principales enfoques estratégicos para competir internacionalmente.
Comprender cómo las empresas logran emplear las operaciones internacionales para mejorar su competitividad general. - Identificar las características de la competencia en los mercados de pai?ses en desarrollo.

Contenido:
Los drivers de la expansión internacional. El entorno global y el nacional. - Ventaja competitiva nacional y los atributos del entorno especifico. Diamante de Porter. - La expansión global como fuente de utilidades. Tensión entre integración global y respuesta local. - Estrategia global. Características competitivas para su desarrollo. - Estrategia multidoméstica o de localización. Características competitivas para su desarrollo. - Estrategia transnacional. Características competitivas para su desarrollo. - Estrategia internacional. Características competitivas para su desarrollo. - Elección del modo de ingreso a mercados internacionales. - Alianzas estratégicas internacionales.

Bibliografía:
Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 8). Bibliografía complementaria:
Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders. Boston. Harvard School Press. Ghemawat, P. (2007). Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy.

Harvard Business Review. Mar 2007. Grant, R. (2019). Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons. Cap 11. Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 8.

UNIDAD 7: Estrategias corporativas.

Objetivos Específicos:
Comprender y aplicar las opciones estratégicas para empresas multinegocios. - Interpretar la influencia de la estrategia corporativa para fortalecer los modelos y las estrategias de negocios. - Comprender las características de la estrategia de integración horizontal y vertical. - Analizar las ventajas de las relaciones de cooperación, como las alianzas estratégicas y el outsourcing. - Comprender las características de la estrategia de diversificación relacionada, no relacionada y mixta. - Aplicar las herramientas de evaluación del portafolio de negocios.

Contenido:
Estrategia corporativa y el modelo multinegocios. Implicancias estratégicas de la inversión en diferentes negocios. Correspondencias estratégicas y economías de alcance. - Estrategia de integración. Integración horizontal y vertical. - Estrategias de cooperación, alianzas estratégicas y outsourcing estratégico. - Estrategia de diversificación. Diversificación relacionada, no relacionada y mixta. - Estrategias de ingreso a nuevas industrias. - Administración de negocios diversificados. Evaluación del portafolio de negocios.

Bibliografía:
Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 9 y 10). Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 8. Bibliografía complementaria: Grant, R. (2019). Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons. Cap 10 y 12.. Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) Cengage Learning Editores SA de CV. (Cap. 9 y 10).

UNIDAD 8: Transformación digital. Estrategia y congruencia organizacional.

Objetivos Específicos:
Diferenciar digitalización y transformación digital. - Diagnosticar el estadio de una organización. - Analizar un modelo de negocio existente e identificar sus fuentes de ventaja sostenible. - Identificar el impacto de la IA en operaciones, modelo de negocio y viabilidad estratégica. - Integrar aprendizajes que sustenten el alineamiento de la estrategia corporativa y la digital.

Contenido:
Estrategia corporativa, estrategia de negocios y estrategia digital. - Digitalización y transformación digital. Estadios de madurez digital. - Estrategias primarias de transformación digital: procesos internos, experiencia del cliente, plataformas y capacidades digitales. - Modelos de negocios - Cultura organizacional y liderazgo transformador - Talento y habilidades. El desarrollo de competencias. - Desarrollo de la congruencia estratégica.

Bibliografía:
Argento, R. (2019). La transformación organizacional en el paradigma digital. Un modelo de abordaje para empresas de sectores maduros de la provincia de Córdoba. UNC. Disponible en: https://rdu.unc.edu.ar/bitstreams/e34b4f07-f88c-4357-8ebe-1e65ae0e291b/download
Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). The New Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, 62(2). Hill, L. A., Le Cam, A., Menon, S., & Tedards, E. (2022, 7 de

febrero). Digital Transformation: A New Roadmap for Success. Working Knowledge, Harvard Business School. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for Its Digital Future. MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press. Bibliografía complementaria: Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 12). Jobstreibitzer, J., Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., & Kallmuenzer, A. (2025). The impact of artificial intelligence on business models: a bibliometric-systematic literature review. Management Decision, 63(13). Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43, 172-194. Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap.10 y 12. Ulderico Re, N., Ghezzi, A., Balocco, R., & Rangone, A. (2023). Digital Maturity Models for SMEs: A Systematic Literature Review. En Proceedings of the 25th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2023) (Vol. 2, pp. 530-537). Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014, 7 de enero). The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.

UNIDAD 9: Alineamiento estratégico. Desarrollo de competencias

Objetivos Específicos:
Internalizar el proceso de dirección estratégica. - Interpretar los desafíos de liderar los procesos de implementación de estrategias. - Reconocer el rol de la estructura organizacional en el proceso estratégico. - Identificar las principales acciones para el alineamiento estratégico. - Comprender el rol de la cultura organizacional en el proceso estratégico. - Explorar las principales acciones para impulsar el cambio estratégico.

Contenido:
Competencias y habilidades. La contratación y retención de talentos. - El desarrollo de competencias. Innovación y desarrollo de competencias. - Alinear la estructura organizacional a la estrategia. - La cultura de la organización y la estrategia. Desarrollo de un sistema de valores. - El ejercicio del liderazgo estratégico. La implementación de la estrategia.

Bibliografía:
Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). The New Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, 62(2). Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. and Buckley, N. Aligning the Organization for Its Digital Future MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2016. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press. Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap.10 y 12. Bibliografía complementaria: Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 12). Muñoz, J. (2024). El Ser Empresario. IMG+. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43, 172-194.

UNIDAD 10: Alineamiento estratégico. Evaluación del desempeño.

Objetivos Específicos:
Identificar el rol de la estructura organizacional en el proceso estratégico. - Identificar las principales acciones para el alineamiento estratégico. - Comprender y desarrollar modelos de evaluación de desempeño en relación a la estrategia. - Desarrollar habilidades para identificar

los indicadores de gestión. - Interpretar los desafíos de liderar procesos de evaluación estratégica.

Contenido:
La asignación de recursos para la ejecución e la estrategia - Administración de procesos, de mejores prácticas, establecimientos de políticas y procedimientos. - Vinculación de recompensas con el logro de ojetivos. Premios e incentivos. - Adaptación del mapa estratégico a la estrategia. Vinculación de los activos intangibles y la creación de valor. - Sistema de información. Evaluación de desempeño.

Bibliografía:
Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 11. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000. Cap. 1, 2 y 11. Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. and Buckley, N. (2016) Aligning the Organization for Its Digital Future MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2016. Schrage,M., Kiron, D., Candelon, F., Khodabandeh, S. and Chu, M.(2024) The Future of Strategic Measurement: Enhancing KPIs With AI. MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group, February 2024 Bibliografía complementaria: Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). Cengage Learning (Cap. 12).

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Para diseñar la metodología se ha observado la Resolución HCD 1/2022, que implementa la propuesta pedagógica 70/30 en el ámbito de la FCE. UNC y la disposición sobre CFC (cursado en formato combinado), las que complementan las normativas sobre regímenes de cursado.
La metodología incluye los siguientes dispositivos y recursos que amalgaman la experiencia del equipo docente en las actividades a distancia y a la vez la hibridacio?n de las aulas con estudiantes presentes tanto físicamente como de manera remota: Clases de discusión de contenidos, con el objetivo de incentivar la discusión académica y el pensamiento crítico sobre los contenidos esenciales de la asignatura. Talleres de aplicación de contenidos, orientadas a experimentar la aplicación de las principales herramientas en casos de estudios de empresas locales. Trabajo de campo: La metodología se combina con un estudio de campo sobre empresas locales, cuyo objetivo es experimentar la realidad de la empresa, abordando la temática específica de la materia. La actividad se programa para realizarla durante el semestre de cursado, con entregas parciales, de manera grupal, a traves de intervenciones en una empresa del medio. El resultado es un caso de análisis sobre en el que se han aplicado los contenidos centrales de la asignatura. (ver curricularización de la extensión) Aula Virtual: La metodología se soporta en la plataforma educativa, mediante la interacción de estudiantes y equipo docente en la situación de aprendizaje.

TIPO DE FORMACIÓN PRÁCTICA

Tanto en las clases de discusión como en las de aplicación, se utilizarán las siguientes técnicas de formación práctica: Práctica de aplicación: Intervención en una empresa del medio para aplicar y elaborar un trabajo de campo. Trabajos en equipo. Resolución de situaciones problemáticas. Estudio de casos. Aprendizaje basado en problemas.

EVALUACIÓN

Evaluaciones Parciales: 2
Trabajos Prácticos: 1
Recuperatorios: 1
Otros: 1

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Evaluaciones Parciales: - Uso de vocabulario técnico - Claridad y precisión conceptual - Pertinencia y fundamentación de contenidos. - Aplicación de herramientas de análisis - Especificidad en la selección de tópicos principales - Síntesis. - Integración de contenidos. Trabajos Prácticos: - Presentación Originalidad - Metodología, fundamentación teórica, conceptual - Manejo de bibliografía, lenguaje técnico y argumentación. - Desarrollo, pertinencia, sistematización y coherencia. - Análisis, investigación, experimentación - Propuesta estratégica - Manejo de ideas, creatividad, perspectiva - Vinculación grupal. Participación en clase: - Uso de vocabulario técnico - Precisión -conceptual - Pertinencia y fundamentación de contenidos. - Aplicación de herramientas de análisis - Especificidad en la selección de tópicos principales.

CONDICIONES DE REGULARIDAD Y/O PROMOCIÓN

Regularidad: La condición de estudiante regular en la materia se alcanzará con los siguientes requisitos: Aprobar dos de las tres evaluaciones parciales. Asistir al 80 % de las clases de aplicación.
Aprobar las actividades y evaluaciones que se realicen en las clases de aplicación con un promedio de notas igual o superior a 4 puntos. Aprobar el trabajo de campo La nota mínima para aprobar es de 4 (cuatro). Promoción Indirecta: La condición de estudiante promocional en la materia se alcanzará con los siguientes requisitos: Aprobar primera y segunda evaluación parcial con notas no menores a 6 puntos, con un promedio de 7 puntos. Asistir al 80 % de las clases de aplicación. Aprobar las actividades y evaluaciones de las clases de aplicación, con notas no menores a 6 puntos, con un promedio de 7 puntos. . Aprobar el trabajo de campo con nota no menor a 6 puntos, con un promedio de 7 puntos.

MODALIDAD DE EXAMEN FINAL

Examen Regular: El examen será oral y abordará contenidos teóricos y de aplicación, según el programa combinado que se detalla más abajo. Examen Promocional: El examen será oral y abordará contenidos de aplicación utilizados en el trabajo de campo realizado durante el cursado. El alumno deberá fundamentar y defender las decisiones tomadas en el marco del proceso estratégico. Examen Libre: El examen final consta de dos partes: la primera es la presentación y defensa de un trabajo de campo inédito sobre una empresa real de nuestro medio, utilizando la metodología de trabajo propuesta por la cátedra, con el propósito de aplicar el proceso estratégico, sus conceptos, herramientas y técnicas. El trabajo deberá ser presentado 48 horas antes de la fecha fijada para el examen, en los términos y condiciones que se publiquen oportunamente. Aprobada esta instancia, el/la estudiante accederá a un examen oral similar al examen regular. Programa combinado para examen oral: BOLILLA 1: Unidad 1 y 9; BOLILLA 2: Unidad 2 y 10; BOLILLA 3: Unidad 3 y 7; BOLILLA 4: Unidad 4 y 8; BOLILLA 5: Unidad 5 y 6; BOLILLA 6: Unidad 6 y 1; BOLILLA 7: Unidad 7 y 2; BOLILLA 8: Unidad 8 y 4; BOLILLA 9: Unidad 9 y 3; BOLILLA 10: Unidad 10 y 5.

CRONOLOGÍA DE ACTIVIDADES DE LA ASIGNATURA

Semana 1: Presentación y Unidad 1 / Clases de Aplicación: Armado de Grupos y Metodología / Taller: ? Semana 2: Unidad 2 / Unidad 1 / Visión, Misión y Objetivos. MN ? Semana 3: Unidad 3 / Unidad 2 / AE ? Semana 4: Unidad 4 / Unidad 3 / AI ? Semana 5: Unidad 5 / Unidad 4 / Diagnóstico. Análisis de la VC Semana 6: Unidad 6 / Unidad 5 / Formulación de la estrategia competitiva ? Semana 7: Unidad 7 / Unidad 6 / Formulación de la estrategia competitiva ? Semana 7 (alternativo en tabla): EXAMEN PARCIAL ? Unidades 1 a 5 ? Semana 8: Unidad 8 / Unidad 7 / Formulación de la estrategia competitiva ? Semana 9: Unidad 9 /

Unidad 8 / Implementación de la Estrategia parte I ? Semana 10: Unidad 10 / Unidad 9 y 10 / Implementación de la Estrategia parte II y III ? Semana 11: Semana de mayo / Semana de mayo / ? Semana 12: Repaso / Trabajo de Campo / Trabajo de Campo ? Semana 12 (alternativo): EXAMEN PARCIAL ? Unidades 6 a 10 ? Semana 13: Trabajo de Campo / Trabajo de Campo / Trabajo de Campo ? Semana 14: Trabajo de Campo / Trabajo de Campo / Trabajo de Campo ? Semana 14 (alternativo): RECUPERATORIO / RECUPERATORIO / ?

PLAN DE INTEGRACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS

Se han diseñado los contenidos de la materia de tal manera de facilitar la coordinación con las asignaturas que se proponen tanto obligatorias como electivas, de acuerdo al área de profundización seleccionada por el/la estudiante. La articulación vertical se instrumenta a partir de una evaluación diagnóstica sobre el grado de internalización de los contenidos básicos incorporados en las asignaturas correlativas previas: Administración de Recursos Humanos I, Administración de Operaciones, Administración Financiera I y Comercialización I. Concomitantemente al abordaje de los contenidos de Política de Negocios, se afianzarán las tácticas funcionales, distinguiendo los diferentes niveles de estrategia. El avance sobre el programa, así como la aplicación de los contenidos a partir de un trabajo de campo sobre una empresa del medio a la que se aplicará el proceso estratégico, facilita la integración de contenidos y promueve el aprendizaje para la articulación vertical con las materias del décimo semestre, conforme el área de profundización. La materia propone un marco de referencia para el Seminario de aplicación, en el que se pone de manifiesto la integralidad de la carrera, a partir de los contenidos disciplinares. La articulación horizontal se promueve a partir de la visión de negocios que aporta la materia, con anclaje en el nivel estratégico y el concepto de negocios que sirve de base para cada una de las materias electivas y obligatorias del área de profundización seleccionada por el alumno.

LECTURAS EXIGIDAS

Argento, R. (2019). La transformación organizacional en el paradigma digital. Un modelo de abordaje para empresas de sectores maduros de la provincia de Córdoba. UNC. Disponible en: https://rdu.unc.edu.ar/bitstreams/e34b4f07-f88c-4357-8ebe 1e65ae0e291b/download Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). . The New Elements of Digital Transformation. MIT SMR. 62(2) Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). Administración estratégica: Teoría y Casos (12.ª ed.). Cengage Learning Editories SA de CV
Hill, L. A., Le Cam, A., Menon, S., & Tedards, E. (2022). Digital Transformation: A New Roadmap for Success. HBS Working Knowledge. Jacobides, M. (2025). Results Over Rhetoric: A Hands-On Ecosystem Guide for the AI Era. Evolution. Oct 2025. Disponible en: https://www.evolutionltd.net/post/results-over-rhetoric-a-hands-on-ecosystem-guide-for-the -ai-era Kane, G. C., et al. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review y Deloitte Univertity Press. Reporte Summer 2015 Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. and Buckley, N. (2016) Aligning the Organization for Its Digital Future. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2016. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000. Cap. 1, 2 y 11.
Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership. Harvard Business Review May 2014 Osterwalder, A; Pigneur, I; Etiemble, F; Smith, A.(2020). La empresa invencible. Ediciones Urano, S.A.U. Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto SA Ediciones. Pacto Mundial (2019). Guía para Pymes ante los ODS. Disponible en: https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-para-pymes-ante-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/ Pisano, G. (2015). You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review. Jun 2015. Porter, M.E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. Ene 2008. Schrage,M., Kiron, D., Candelon, F., Khodabandeh, S. and Chu, M.(2024) The Future of Strategic Measurement: Enhancing KPIs With AI. MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group, February 2024 Slywotzky, A. (1996).

Migración del Valor. Cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competencia. Ediciones Paidos Ibérica SA. Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Visnjic, I., Monteiro, F., & Tushman, M. (2025). Sustainability as business-model transformation. Harvard Business Review. May-Jun 2025. WBCSD (2020) WBCSD Macrotrends Disruptions 2020-2030. Vision 2050. Disponible en: https://www.wbcsd.org/resources/macrotrends-disruptions shaping-2020-2030-vision-2050-issue-brief/

LECTURAS RECOMENDADAS

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders. Harvard School Press. Christensen, C. (1997) The Innovator´s Dilemma. Boston. Harvard Business School Press. Collis, D. (2021). Why Do So Many Strategies Fail? Harvard Business Review. Agu 2021. Ghemawat, P. (2007). Managing Differences: the central challenge of global stratey. Harvard Business Review. Mar 2007. Grant, R. (2019). Contemporary Strategy Analysis. (10 ed) Wiley & Sons. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2015). Administración Estratégica (11.ª ed.). Cengage Learning Editores SA de CV. Jacobides, M. (2012). Capabilities, Structure, Agency and Evolution. Organization Science. Vol. 23. sep-oct 2012. pp 1365-1381. Jacobides, M. (2024) .Thoughts and themes for 2024: GenAI, Web3, Ecosystems, Innovation & Industry Dynamics. Evolution. Jan 2024. Disponible en: https://www.evolutionltd.net/post/thoughts-and-themes-for-2024-genai-web3-ecosystems-in novation industry-dynamics. Jacobides, M. (2024). How Will AI Impact your Business? From Productivity to Strategic Transformation. Evolution. Jan 2024. Disponible en: https://www.evolutionltd.net/post/how-will-ai-impact-your-business-from-productivity-to-stra tegic-transformation. Jobstreibitzer, J., Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., & Kallmuenzer, A. (2025). The impact of AI on business models: A bibliometric-systematic review. Management Decision. KMPG (2020) 2030. Claves para la nueva década. KPMG Internacional. Disponible en
https://www.tendencias.kpmg.es/wp-content/uploads/2019/12/CLAVES_2030_23122019_WE B-1.pdf. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Granica. Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei Argentina SA. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review. Nov-Dec 1996. 61?78. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review Jan-Feb 2011. 62-77. Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, N°23, pp. 12-25. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002 Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43, 172?194. Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Ulderico Re, N., Ghezzi, A., Balocco, R., & Rangone, A. (2023). Digital Maturity Models for SMEs: A Systematic Literature Review. En Proceedings of the 25th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2023) (Vol. 2, pp. 530?537). WBCSD (2017) ESG Disclosure Handbook WBCSD. Disponible en: https://www.wbcsd.org/resources/esg-disclosure-handbook/. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014, 7 de enero). The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.